

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi memiliki tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dalam usahanya untuk mencapai tujuan serta sasarnya, manajemen dituntut untuk dapat mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya dan sumber dana yang terdapat di organisasi tersebut dengan efektif dan efisien. Lebih lanjut, diperlukan suatu sistem pengendalian manajemen yang baik sehingga dapat menjamin bahwa aktivitas yang dilakukan oleh organisasi berjalan secara efektif dan efisien serta bergerak searah dengan tujuan serta sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah anggaran. Anggaran dapat dijadikan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya dan sumber dana yang dimiliki organisasi. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2001). Anggaran adalah suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana jangka panjang. Anggaran juga membantu manajemen dalam pelaksanaan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja.

Pada akhir periode anggaran, sumber daya yang telah digunakan oleh manajemen dan hasil yang dicapai akan dibandingkan dengan anggaran yang telah

ditetapkan. Selisih dari perbandingan tersebut akan digunakan sebagai salah satu tolak ukur penilaian kinerja manajemen. Hasil penilaian kinerja manajemen tersebut yang pada akhirnya digunakan untuk menentukan tindakan yang berupa *reward* atau *punishment* bagi pihak terkait.

Menurut Sofyan Syafri (2001;83), ditinjau dari siapa yang menyusun, proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara *top down (imposed budget)*, *bottom up (participatory budget)* serta *top down* dan *bottom up* atau campuran. Menurut Sofyan Syafri (2001) dalam Megah Marindah Uli (2009), pada pendekatan *top down* penyusunan dan penetapan anggaran dilakukan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, dengan sedikit atau bahkan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Penerapan pendekatan penyusunan ini berakibat pada tidak efektifnya pelaksanaan anggaran, terutama pada kinerja bawahan. Hal ini disebabkan karena bawahan menilai bahwa penyusunan anggaran bersikap diktator, dengan hanya diputuskan oleh pimpinan manajemen saja. Dapat menjadi kemungkinan yang cukup besar bahwa anggaran yang disusun berdasarkan pendekatan *top down* terlalu menuntut bawahan untuk memenuhi target yang sebenarnya tidak realistis dengan keadaan sumber daya atau kemampuan bawahan.

Sebagai penanggulangan atas hal tersebut diatas, maka pendekatan *bottom up* atau penganggaran partisipatif digunakan. Dengan penganggaran partisipatif, prosedur penyusunan anggaran disiapkan oleh pihak yang melaksanakan anggaran tersebut, kemudian anggaran diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapat persetujuan dan pengesahan. Melalui penganggaran partisipatif, bawahan dan pihak yang lebih tinggi akan mencari kesepakatan mengenai penetapan suatu anggaran.

Penggunaan penganggaran partisipatif melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat bawah yang melaksanakan anggaran tersebut sampai pihak atas yang mengesahkannya. Hal ini dapat mempengaruhi perilaku dari tiap-tiap pihak yang terlibat didalamnya, oleh sebab itu kemungkinan senjangan anggaran (*slack budget*) untuk terjadi meningkat. Sistem penghargaan, tekanan anggaran, keadaan perekonomian perusahaan dan partisipasi anggaran, dinilai sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya kemungkinan terjadi senjangan anggaran pada suatu organisasi. Berbagai hasil penelitian yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran, menunjukkan hasil yang tidak konsisten, menurut Camman (1976), Merchant (1985) dan Onsi (1973) menyatakan bahwa partisipasi anggaran dapat mengurangi jumlah senjangan anggaran. Sedangkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Leavins, Jhon R., Khursheed dan Vilutis (1995) dalam Zibar (2007) menyatakan, partisipasi dalam penyusunan dan anggaran, tidak berhubungan dengan proses terjadinya senjangan anggaran.

Menurut penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Dian Sugianti (2009), berjudul Pengaruh Penganggaran Partisipatif Terhadap Senjangan Anggaran di PT X, yang menguji bagaimana pelaksanaan penganggaran partisipatif di PT X serta menguji bagaimana hubungan antara penerapan penganggaran tersebut dengan kemungkinan terjadinya senjangan anggaran. Menyimpulkan dari hasil penelitian ditemukan bahwa penganggaran partisipatif mempunyai pengaruh terhadap senjangan anggaran yang terbukti dengan adanya hubungan melalui hasil hipotesis. Besarnya pengaruh penganggaran partisipatif terhadap senjangan anggaran pada penelitian ini yaitu sebesar 40,96%.

Sejauh pengetahuan peneliti, sebagian besar penelitian yang menyangkut pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack* dilakukan pada sektor swasta khususnya terhadap perusahaan manufaktur. Penelitian mengenai *budgetary slack* di sektor publik khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) belum banyak dilakukan. Padahal di organisasi sektor publik yang meliputi pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, BUMD, yayasan, LSM dan Koperasi, mempunyai karakteristik anggaran yang berbeda baik sifat, penyusunan, maupun pelaporannya (Mardiasmo, 2005).

Perbedaan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang kemudian melatarbelakangi penyusun dalam menyusun penelitian yang berjudul **“PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN DI PT. POS INDONESIA (PERSERO)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dan latar belakang penelitian diatas, maka yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan peanggaran partisipatif (*participatory budgeting*) di PT. POS INDONESIA (PERSERO).
2. Apakah terjadi senjangan anggaran (*slack budget*) di PT. POS INDONESIA (PERSERO).

3. Bagaimanakah pengaruh antara penganggaran partisipatif (*participatory budgeting*) terhadap senjangan anggaran (*slack budget*) di PT. POS INDONESIA (PERSERO).

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data dan informasi, kemudian menganalisis data dan informasi yang berhubungan dengan pengaruh penganggaran partisipatif terhadap senjangan anggaran di PT. POS INDONESIA (PERSERO). Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan penganggaran partisipatif (*participatory budgeting*) di PT. POS INDONESIA (PERSERO).
2. Untuk mengetahui tingkat senjangan anggaran yang terjadi di PT. POS INDONESIA (PERSERO).
3. Untuk mengetahui pengaruh antara penganggaran partisipatif (*participatory budgeting*) terhadap senjangan anggaran (*slack budget*) di PT. POS INDONESIA (PERSERO).

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi penyusun :
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas ilmu pengetahuan serta menambah pengalaman khususnya mengenai pengaruh penganggaran partisipatif terhadap senjangan anggaran pada sebuah organisasi.

b. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi di Universitas Kristen Maranatha.

2. Bagi Perusahaan :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam menjalankan aktifitas perusahaannya, terutama dalam hal pengaruh penganggaran partisipatif terhadap senjangan anggaran pada sebuah organisasi.

3. Bagi pihak lain :

Sebagai bahan referensi bagi pihak lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dan sebagai sumber informasi bagi pihak yang memerlukan.